

**“PERAN PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT KESULITAN  
ANGGARAN DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) AREA  
PELAYANAN DAN JARINGAN SURABAYA SELATAN”**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi**



**Diajukan oleh :**

**Graffiratna Christie**  
**0513010155/FE/EA**

**Kepada**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
JAWA TIMUR**

**2009**

**PERAN PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT KESULITAN  
ANGGARAN DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN  
JARINGAN SURABAYA SELATAN**

**USULAN PENELITIAN**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur**



**Untuk Menyusun Skripsi S-1 Jurusan Akuntansi**

**Oleh:**

**Graffiratna Christie**

**0513010155/FE/EA**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
JAWA TIMUR**

**2009**

## KATA PENGANTAR

Syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala karunia dan rahmat-Nya, sehingga saya berkesempatan menimba ilmu hingga jenjang Perguruan Tinggi. Berkat rahmatNya pula memungkinkan saya sebagai peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Peran Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran, dan Evaluasi Anggaran terhadap kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan”**.

Penelitian skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE), pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Walaupun dalam penelitian skripsi ini, peneliti mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik moril maupun sarana dan fasilitas.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP., Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin N, MM., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi., Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, MSi., Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

5. Bapak PROF. Dr. H. Soeparlan Pranoto, MM, AK., Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah membimbing dan memberi petunjuk yang sangat berguna hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Segenap tenaga pengajar, karyawan dan seluruh rekan-rekan mahasiswa terutama Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur Surabaya.
7. Pimpinan dan Staff PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data-data yang dibutuhkan oleh peneliti guna penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak, Ibu serta Kakak tercinta terima kasih atas doa, kasih sayang, dukungan dan bantuannya secara moril maupun materiil yang telah diberikan selama ini.
9. Tak lupa kepada semua pihak yang telah membantu & memberikan dorongan dan semangat peneliti dan tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu, peneliti ucapkan terima kasih.

Penyusunan skripsi ini hanyalah sebagian kecil dari sebuah proses besar peneliti dalam berusaha mencapai tahapan yang lebih baik. Namun demikian, Peneliti berharap skripsi ini membawa manfaat, baik bagi pembaca, Peneliti sendiri dan pihak-pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung.

Surabaya, November 2009

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penulisan .....	8
<b>BAB II      KAJIAN TEORI DAN EMPIRIK.....</b>	<b>10</b>
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kajian Teori .....	13
2.2.1 Anggaran .....	13
2.2.1.1 Definisi Anggaran.....	13
2.2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran .....	15
2.2.1.3 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	16

2.2.1.4 Manfaat Anggaran .....	17
2.2.1.5 Macam-macam Anggaran .....	20
2.2.1.6 Kelemahan-kelemahan Anggaran .....	21
2.2.1.7 Keuntungan Pemakaian Anggaran .....	22
2.2.1.8 Dimensi Perilaku Dari Penganggaran .....	24
2.2.2 Tingkat Kesulitan Anggaran .....	24
2.2.3 Evaluasi Anggaran .....	27
2.2.4 Kinerja Manajer .....	30
2.2.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	30
2.2.4.2 Dimensi Kinerja Manajerial .....	30
2.2.4.3 Pengukuran Kinerja .....	32
2.2.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja .....	32
2.2.4.5 Kegagalan Kinerja Manajerial .....	33
2.2.4.6 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja ..	33
2.2.4.7 Tahap Penilaian Kinerja .....	34
2.2.5 Teori Yang Melandasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	35
2.2.5 Teori Yang Melandasi Hubungan Tingkat Kesulitan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	37
2.2.5 Teori Yang Melandasi Hubungan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	38
2.3 Kerangka Pemikiran .....	41
2.4 Hipotesis .....	42

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	43
3.1.1	Definisi Operasional .....	43
3.1.2	Pengukuran Variabel .....	44
3.2	Teknik Penentuan Sampel .....	46
3.3	Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.3.1	Jenis-jenis Data .....	46
3.3.2	Jenis-jenis Data .....	47
3.3.3	Jenis-jenis Data .....	47
3.4	Uji Kualitas Data .....	47
3.4.1	Uji Kualitas Data.....	47
3.4.2	Uji Kualitas Data.....	48
3.4.3	Uji Normalitas.....	48
3.5	Teknik Analisis dan Uji Hipotesis.....	48
3.5.1	Uji Asumsi Klasik .....	48
3.5.2	Teknik Analisis.....	51
3.6.3	Uji Hipotesis .....	52
 <b>BAB IV</b>	 <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	 <b>53</b>
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian .....	53
4.1.1	Sejarah Singkat Kelistrikan Di Indonesia.....	53
4.1.2	Uraian Tugas Pokok Unit Organisasi Area di Lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur .....	57

4.2	Deskripsi Hasil Penelitian .....	65
4.2.1	Uji Validitas.....	65
4.2.1.1	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> ) .....	65
4.2.1.2	Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran (X <sub>2</sub> ).....	66
4.2.1.3	Hasil Uji Validitas Variabel Evaluasi Anggaran (X <sub>3</sub> ) .....	67
4.2.1.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y) .....	68
4.2.2	Uji Realibilitas .....	68
4.2.3	Distribusi Frekuensi .....	69
4.2.3.1	Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> ).....	69
4.2.3.2	Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran (X <sub>2</sub> )....	70
4.2.3.3	Evaluasi Anggaran (X <sub>3</sub> ).....	72
4.2.3.4	Kinerja Manajerial (Y).....	73
4.3	Analisis dan Uji Hipotesis .....	74
4.3.1	Uji Normalitas .....	74
4.3.2	Uji Asumsi Klasik .....	75
4.3.2.1	Multikolinearitas .....	75
4.3.2.2	Heteroskedasitasitas .....	76
4.3.3	Analisis Regresi Linier Berganda.....	76
4.3.4	Uji Hipotesis .....	78



4.4 Pembahasan .....	80
4.4.1 Implikasi Hasil Penelitian .....	80
4.4.2 Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu .....	82
4.4.3 Keterbatasan Penelitian.....	83
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Target Penjualan dengan Realisasinya .....	6
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) .....	65
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_2$ ) Putaran Ke-1 .....	66
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_2$ ) Putaran Ke-2 .....	66
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_2$ ) Putaran Ke-3 .....	67
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel Evaluasi Anggaran ( $X_3$ ) .....	67
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y) .....	68
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas .....	69
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi pada Variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) 70	
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi pada Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_2$ ) .....	71
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi pada Variabel Evaluasi Anggaran ( $X_3$ ) .	72
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi pada Variabel Kinerja Manajerial (Y) ...	73
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas.....	74
Tabel 4.13	Nilai VIF ( <i>Variance Inflation Factor</i> ).....	75
Tabel 4.14	Hasil Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	76
Tabel 4.15	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	77

Tabel 4.16	Hasil Uji F .....	78
Tabel 4.17	Rangkuman Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	42
Gambar 4.1	Bagan Susunan Organisasi Baru PT. PLN (Persero) Area Pelayanan & Jaringan Surabaya Selatan .....	64

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT KESULITAN ANGGARAN  
DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN  
JARINGAN SURABAYA SELATAN**

Oleh :  
**Graffiratna Christie**

**ABSTRAK**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penerapan peran. Dalam hal ini setiap manajer didalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Agar sasaran dapat dicapai, manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perencanaan anggaran. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional. Dalam penyusunan anggaran tersebut top manager perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat meramalkan kejadian-kejadian yang akan datang dengan tepat dilandasi pada faktor-faktor tertentu. Berdasarkan uraian tersebut tujuan penelitian ini yaitu untuk membuktikan partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan evaluasi anggaran berperan terhadap kinerja manajerial dan untuk membuktikan bahwa salah satu diantara ketiga variabel tersebut memiliki peran dominan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden yang disebarkan melalui daftar kuesioner pada 15 orang manajer pada PT. PLN (persero) APJ Surabaya Selatan dengan menggunakan teknik *sensus*. Variabel bebas yaitu partisipasi anggaran ( $X_1$ ), tingkat kesulitan anggaran ( $X_2$ ) dan evaluasi anggaran ( $X_3$ ) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja manajerial ( $Y$ ) serta dianalisis dengan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke-1 yang berbunyi “bahwa partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial” **teruji kebenarannya**, karena hasil uji F yaitu tingkat signifikan yang dihasilkan kurang dari 5% dan nilai koefisien determinasinya sebesar 50,9%. Hipotesis ke-2 yang berbunyi “bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja manajerial” **tidak teruji kebenarannya**, karena nilai koefisien beta tertinggi terletak pada variabel evaluasi anggaran, dan nilai koefisien beta terendah terletak pada variabel partisipasi anggaran, sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi anggaran memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja manajerial, dan partisipasi anggaran memiliki pengaruh terkecil terhadap kinerja manajerial.

***Keyword : Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran, Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini perkembangan dunia usaha di Indonesia semakin pesat, dampak dari semua ini adalah semakin ketatnya kondisi persaingan yang terjadi antara perusahaan. Sejalan dengan itu perusahaan-perusahaan berusaha melakukan perbaikan-perbaikan atau perubahan-perubahan terhadap kualitas dan sarana pengelolaan perusahaan baik dalam perencanaan maupun pengalokasian sumber daya yang terbatas, salah satu cara yang dapat membantu adalah dengan penyusunan anggaran.

Tujuan yang diinginkan perusahaan, diperlukan kemampuan manajerial yang profesional dari seorang manajer untuk membuat suatu sistem perencanaan dan pengendalian yang baik agar dapat mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber ekonomi perusahaan secara sistematis, efektif dan efisien.

Salah satu elemen kunci perencanaan dan pengendalian perusahaan adalah anggaran, anggaran oleh banyak perusahaan diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Anggaran adalah suatu rencana terperinci untuk di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam ukuran kuantitatif. Kegiatan bidang ini sangat erat hubungannya baik dalam tahap penyusunan hingga tahap pelaksanaan dan realisasi anggaran adalah proses akuntansi dan proses manajemen, dimana anggaran adalah salah satu aspek penting

dalam sistem pengendalian manajemen memainkan peranan yang menentukan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Peran anggaran dalam mengevaluasi kinerja manajerial dan penentuan penghargaan (*reward*) bagi anggota organisasi telah mendapat perhatian secara mendalam di dalam literatur akuntansi, lebih dari dua dekade banyak para peneliti berusaha memformulasikan dan menguji hipotesa yang berkenaan dengan konsekuensi penggunaan data anggaran untuk mengevaluasi kinerja dan sebagian besar riset diarahkan untuk memahami hubungan antara gaya evaluasi yang digunakan oleh atasan (*supervisor*) dalam menilai kinerja bawahan (*subordinate*) dengan sikap dan perilaku para bawahan.

Menurut Schiff dan Lewin (1970) dalam Riyadi (2000:137), anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan, sebagai berikut:

1. Anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana kegiatan organisasi di masa yang akan datang.
2. Anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran yang dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Mengkomunikasikan tujuan anggaran kepada anggota organisasi ke bawah mengenai harapan manajemen puncak dari mereka, sebaliknya manajemen puncak mempelajari prestasi dan masalah di manajemen lini bawah melalui perbandingan naik turun realisasi tujuan anggaran dengan kinerja aktual. Selanjutnya informasi anggaran membantu manajemen

puncak untuk mengevaluasi kinerja manajemen lini bawah dan membagikan imbalan dan hukuman. Pada konteks ini anggaran menggambarkan bagian terpenting dalam sistem motivasi organisasi untuk memperbaiki sikap manajer dan kinerja manajer.

Menurut R.A. Supriyono (1999:350) terdapat pemufakatan umum bahwa anggaran yang terlalu ideal adalah sulit dicapai sehingga dapat mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan mungkin mereka menjadi frustrasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam jumlah yang tinggi.

Implimentasi sering dijumpai anggaran yang terlalu ketat sehingga sulit dicapai. Menurut Hansen dan Mowen (1997:375) anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standard dan menyebabkan turunnya kinerja.

Anggaran yang akan mudah dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak merasa ditantang untuk berprestasi karena tanpa bekerja giat pun kemungkinan akan timbul penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) dalam jumlah besar, jadi anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga para perencana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

Menurut M. Nafarin, (2000:45) menerangkan bahwa penyusunan anggaran merupakan proses penentuan peran setiap manajer dalam



melaksanakan program, dalam proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahannya.

Menurut Kenis (1079:710) menerangkan bahwa “Evaluasi anggaran mengacu pada beberapa variabel anggaran yang dapat ditelusuri dari masing-masing manajer departemen dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja mereka. Model dalam anggaran tersebut digunakan dalam mengevaluasi kinerja sehingga akan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja dari pihak yang berpartisipasi.

Evaluasi dilakukan oleh staf keuangan pusat dengan bantuan biro staf lain. Walaupun arah pokok dari evaluasi adalah prestasi keuangan. Tetapi akan perlu juga untuk menilai posisi pemasaran dan produk serta pengembangan organisasi dan personalian.

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada umumnya dan kinerja para manajer departemen, untuk meningkatkan kinerjanya maka diperlukan suatu alat ukur untuk mengevaluasi kinerja para manajer departemen tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu untuk mendapatkan penanganan yang cukup serius dalam pengelolaanya, baik mengenai perencanaan, pelaksanaan, maupun pengembangan prestasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

Baiknya mutu produksi, baiknya peralatan, luasnya pemasaran, rapinya organisasi serta matangnya perencanaan umum semuanya tidak berarti sama sekali tanpa adanya personil (sumber daya manusia) yang melaksanakan. Semua bagian dari atas sampai kebawah harus dikoordinir,

diberi bimbingan dan bila perlu dengan pengarahan dan pembinaan secara terus menerus agar semua bekerja berdasarkan suatu sistem, prosedur, teknik dan cara dengan rencana yang sudah ditetapkan perusahaan.

Suatu kenyataan telah menunjukkan bahwa para pemimpin itu berhasil karena kerja sama yang baik dengan bawahannya. Hal inilah yang menyebabkan para pemimpin semakin memberikan perhatian yang besar kepada bawahannya. Untuk itu mereka selalu berusaha, maka antara perusahaan dan karyawan memiliki kesepakatan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan, sehingga akhirnya para bawahan itu memberikan prestasi yang sebesar-besarnya dalam tujuan perusahaan tersebut.

Pada seluruh aspek ini mengingatkan bahwa anggaran sangat potensial digunakan sebagai alat manajerial, tetapi pemakaian anggaran secara tidak tepat dapat menyebabkan perilaku disfungsional dan perilaku negatif diantara anggota organisasi, hal ini dikutip oleh Kenis (1979:708) dari Argyris (1952) Wallace (1966) Schiff dan Lewin (1970).

Dari uraian tersebut diatas, jelas sekali bahwa anggaran merupakan alat manajerial yang sangat penting. Tujuan anggaran yang dibuat akan sangat membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya dan dapat bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana manajer dapat melaksanakan tugasnya dan penentuan penghargaan bagi manajer yang berprestasi.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan adalah suatu perusahaan pembangkit tenaga listrik yang berada dibawah naungan kantor

pusat di Jakarta yaitu Indonesia Tower. Suatu perusahaan pasti mempunyai tujuan atau target yang hendak dicapai begitu juga PT. PLN (Persero) APJ SBS, mempunyai target penjualan yang hendak dicapai, berikut ini adalah data target penjualan dan realisasinya pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya :

**Tabel 1.2 Perhitungan antara Target Penjualan dengan Realisasi pada tahun 2006 - 2008**

<b>Tahun</b>	<b>Target Penjualan (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Sisa (Rp)</b>
2006	2,717,150,000	2,532,585,902	184,564,098
2007	2,703,534,663	2,778,232,525	74,697,862
2008	2,889,362,001	2,871,134,529	18,227,472

Sumber : PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan

Berdasarkan fenomena diatas, terlihat bahwa terdapat perbedaan antara target penjualan yang telah ditetapkan dengan realisasi sebenarnya. Realisasi anggaran pada tahun 2006 dan tahun 2008 sebesar Rp. 184.564.098 dan Rp. 18.227.472 ini masih dibawah target penjualan, terjadinya penurunan target penjualan disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya adalah karakteristik tujuan anggaran yaitu partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, serta tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajer sehingga dapat menunjang terlaksananya peningkatan efisiensi suatu perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan perusahaan tersebut.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penerapan peran. Dan hal ini setiap manajer didalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Agar sasaran dapat dicapai, manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional. Dalam penyusunan anggaran tersebut top manager perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat meramalkan kejadian-kejadian yang akan datang, dengan tepat dilandasi pada faktor-faktor tertentu, sebagai contoh pengaruh pasar, kebijakan pemerintah dan mungkin taksiran perubahan-perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang, dengan tidak menutup kemungkinan masukan-masukan dari bawahan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas timbul ketertarikan untuk mengadakan penelitian dengan judul: **“PERAN PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT KESULITAN ANGGARAN DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN SURABAYA SELATAN”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, permasalahan yang hendak dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Mana diantara partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, dan evaluasi anggaran memiliki peran dominan terhadap kinerja manajerial.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang dan permasalahan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai sehubungan dengan penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan evaluasi anggaran berperan terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk membuktikan bahwa salah satu diantara partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, dan evaluasi anggaran memiliki peran dominan terhadap kinerja manajerial.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

#### **1. Bagi Praktisi**

Hasil penelitian ini diharapkan akan membantu manajemen perusahaan dalam mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian sebagai media informasi untuk mengetahui peran partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial untuk meningkatkan kinerja sehingga keberhasilan perusahaan dapat tercapai.

## **2. Bagi Peneliti**

Memberi gambaran secara realistis tentang permasalahan dalam hubungannya dengan ilmu pengetahuan yang pernah peneliti pelajari sehingga akan membuka wawasan dalam praktek dunia usaha.

## **3. Bagi Pembaca**

Sebagai bahan pijakan atau referensi bagi peneliti lebih lanjut pada topik yang sama. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas wawasan tentang karakteristik tujuan anggaran dan pengalaman kelak dapat berguna bila terjun didalam masyarakat.